L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE : UN ENJEU DE LA FORMALISATION DES SYSTEMES D'APPRECIATION DU PERSONNEL

Jocelyne IENTILE-YALENIOS

Résumé

L'évaluation (ou l'appréciation) de la personne, de ses compétences, de son potentiel, de sa performance…constitue aujourd'hui une pratique familière de la gestion des ressources humaines (GRH). De nombreuses recherches ont pointé les difficultés associées à la mise en œuvre d'un système efficace d'appréciation du personnel. Les récents dispositifs réglementaires traitant de l'évolution professionnelle et de la formation (ANI 2003, 2005, 2009, projet de loi 2009 concernant l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie) relancent l'enjeu de formalisation des systèmes d'appréciation du personnel pour une meilleure gestion des trajectoires professionnelles. Dans cette étude exploratoire et de facture qualitative, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure la formalisation facilite-t-elle la gestion de la mobilité à travers notamment l'élaboration de plans de formation destinés à développer les compétences attendues. Nous présentons les premiers résultats d'une recherche en cours menée dans une entreprise ayant formalisé un système d'appréciation du personnel dans le cadre de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'analyse de ces premiers résultats suggère une lecture ambivalente de la formalisation présentée à la fois comme vectrice d'opportunités pour les managers et leurs collaborateurs mais suscitant également chez eux des interrogations et difficultés.

Mots clés : formalisation – appréciation (évaluation) du personnel – évolution professionnelle – instruments de gestion

L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE :
UN ENJEU DE LA FORMALISATION DES SYSTEMES D'APPRECIATION DU PERSONNEL

1. Introduction

L'appréciation (ou évaluation) formalisée du personnel[1], progressivement développée en France dans les années 70, est considérée comme la pierre angulaire permettant d'orienter différentes décisions de gestion et en particulier la rémunération, la formation et la gestion des carrières (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007). Placée au « cœur du système RH » (Guerrero, 2004, p. 94), l'évaluation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services ressources humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ces processus dans les organisations. Cet intérêt est aujourd'hui de nouveau sollicité par les récents dispositifs réglementaires (ANI 2003, 2005, 2009, projet de loi 2009) concernant l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie. En rendant les entretiens individuels obligatoires, ces évolutions législatives relancent l'enjeu de formalisation des systèmes d'appréciation du personnel pour une meilleure gestion du développement des compétences et de la mobilité professionnelle. En effet, de nombreuses enquêtes font état d'une déception et d'un doute quant à l'efficacité des procédures d'appréciation : contrairement à ce qui est annoncé, l'appréciation établie lors de l'entretien, semble avoir peu de retombées directes en termes de gestion des ressources humaines et l'impact sur la performance reste à établir (Schraeder & al, 2007).

La formalisation apparaît néanmoins indispensable. Elle constitue un moyen d'une part, pour les salariés de s'exprimer et de clarifier leur situation ; d'autre part, pour les responsables RH, de recueillir les informations nécessaires à la conduite de leur politique (Galambaud, 1983).

Dans cet article, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure la formalisation facilite-t-elle la gestion de la mobilité à travers notamment l'élaboration de plans de formation destinés à développer les compétences attendues. Nous présentons tout d'abord le point de vue des chercheurs ayant traité de la formalisation de l'appréciation en insistant sur les travaux sur l'instrumentation de gestion, cadrage théorique retenu dans cet article. Nous préciserons alors que nous entendons par formalisation de l'appréciation. Nous présenterons ensuite les résultats d'une recherche qualitative menée auprès d'appréciateurs et d'appréciés (responsables et collaborateurs) dans une PME ayant mis en place un système d'appréciation du personnel dans le cadre de sa GPEC.

2. Revue de la littérature et objectif de notre recherche

A notre connaissance, peu de travaux académiques se sont intéressés à l'impact de la formalisation de l'appréciation sur les pratiques RH telles les politiques de rémunération, de développement des compétences et de gestion des carrières…autant d'objectifs traditionnellement associés à la mise en place d'un système d'appréciation. Concernant les éléments de procédure, ils sont « délicats à fixer » (Defélix, 2001). Les outils semblent plus ou moins bien adaptés aux situations et aux personnels concernés.

[1] Les termes de notation, d'évaluation, d'appréciation sont des termes couramment utilisés dans les entreprises. La notation renvoie à une note chiffrée et constitue une pratique encore courante dans la fonction publique française, l'évaluation fait davantage référence à une mesure, la comparaison d'un individu par rapport à des critères et des normes préétablis et invariants (Gilbert, Thionville, 1990). L'appréciation apparue avec le courant des relations humaines, décrit le jugement qui est porté sur un individu, un objet, une activité, une tâche ; Ce terme rend compte de la subjectivité de l'appréciation (Trépo, Estellat, Oiry, 2002). Pour notre part et au stade actuel de notre recherche, nous utilisons de manière indifférenciée les termes d'appréciation et d'évaluation.

Les formulaires apparaissent soit trop rigides pour rendre compte de la nature et de la qualité de l'échange, soit trop vagues faisant naître des interrogations sur leur objectif ou bien donnant lieu à des interprétations variées. Certaines compétences apparaissent également comme difficilement formalisables telles les compétences comportementales (Gilbert, 2006), mais on pense également, aux savoir-faire manuels, à certains gestes métiers et tours de main ..., dont il est ardu de rendre compte dans les référentiels. ».

Pour mieux comprendre dans quelle mesure la formalisation de l'appréciation peut présenter une solution pertinente aux yeux des appréciateurs comme des appréciés, il nous semble important de nous intéresser aux cadres formels de l'appréciation pour comprendre de quelle manière ils facilitent ou pas la tâche des évaluateurs comme des évalués.

Nous entendons par formalisation de l'appréciation, d'une part, l'ensemble des règles et procédures qui visent explicitement à guider, prescrire voire contrôler le comportement des participants que sont les appréciateurs et les appréciés (guide de l'évaluateur et de l'évalué, documents d'appui tels les descriptions de postes, référentiels, normes concernant la formulation des objectifs, parcours d'évolution dans l'entreprise…) ; d'autre part, les formulaires (sous forme de contenu rédigé ou de cotations dans des systèmes préétablis, matrices de compétences ou bien champs libres) qui concrétisent les résultats de l'entretien (supports et grilles d'entretien).

Le développement de la formalisation répond à une exigence croissante d'équité, de transparence dans les processus. Savall et Zardet (2003) montrent le caractère stimulant et engageant de la formalisation « d'engagements pris à l'avance » (p. 31) par les deux parties dans ce qu'ils appellent le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN). Ainsi le CAPN prévoit explicitement et dès en amont, la contrepartie qui sera associée à la réalisation des objectifs considérés de même qu'une actualisation régulière des données.

D'autres courants inscrivent le rôle des dispositifs de gestion dans « la dynamique de la domination propre aux entreprises post-fordiennes » (Maugeri, 2007, p. 1) en leur attribuant « des visées d'assujettissement » et d'« enrôlement subjectif » (p. 5). Dumond (2006) considère la formalisation non pas comme une recherche d'explicitation de l'appréciation mais comme l'expression d'un rapport de force dans la relation hiérarchique. Selon lui, la mise en place d'un système d'appréciation ne se justifie que par la volonté de l'employeur de rappeler son autorité sur ses employés dans un « exercice de mise sous tension » contraignant. Cet exercice peut être perçu comme inutile ou vécu plus durement lorsque sont associées des conséquences en termes de rémunération voire de maintien dans l'emploi. L'auteur suggère ainsi que « l'évaluation des personnels n'explicite pas le rapport hiérarchique… [mais] …l'exprime à la manière d'une métonymie ». Il rejoint les analyses précédentes de Teboul (1986) qui considère l'entretien d'appréciation comme une actualisation de la relation de subordination.

Un autre courant de littérature s'attache à considérer les systèmes d'appréciation du personnel comme des outils de gestion des ressources humaines alors définis comme un « dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1996)[2]. Ce champ de recherche nous permet d'établir un lien entre règles et usages. Les travaux fondateurs de Berry sur la « technologie invisible » (1983) substituent au mot d'outil celui « d'instrument de gestion » pour contester la conception rationnelle de l'outil de gestion présenté comme un « auxiliaire discret et fidèle au service du pouvoir » (p. 4). Il invite alors à porter l'attention non pas sur les « intentions affichées et l'exercice du pouvoir visible » (p. 42) mais sur les fonctions structurantes des instruments de gestion, « sur les procédures et les instruments concrètement mis en œuvre.

[2] Cité par Gastaldi et Gilbert, 2007, p. 1.

Quelles logiques induisent-ils ? Dans quelle mesure régissent-ils de manière satisfaisante les rapports entre les diverses parties prenantes de l'organisation et sont-ils pertinents face à son environnement ? » (p. 42). L'approche de Berry s'intéresse non seulement aux « blancs » laissés par les procédures (ce qu'elles « ne disent ou ne prévoient pas ») mais prend en compte les « pleins », c'est à dire les propriétés formelles des instruments de gestion.

Inspiré de ces travaux, Gilbert (1988) propose le terme « d'instrument » pour désigner « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion.» (pp. 23-24). Nous inscrivons notre recherche dans cette proposition. Un des apports qui nous intéresse tout particulièrement dans notre recherche est de considérer l'efficacité des instruments « relativement à leurs usages » (*op. cit*., p. 89). Ces derniers témoignent de fonctions explicites ou implicites. Souvent, le jugement d'efficacité est porté sur les usages officiels attendus d'un instrument de gestion mis en place. Dans cette communication, nous proposons de considérer que l'évaluation de ses usages implicites mérite également d'être prise en considération. Un premier objectif de l'étude est de faire ressortir les éléments du contexte étudié et les caractéristiques formelles du système d'appréciation du personnel. Le second objectif est d'explorer à partir des perceptions des acteurs de l'appréciation l'impact de la formalisation sur leur vécu du système.

3. Méthode générale

3.1. Présentation de l'entreprise et du contexte d'acceptation de la recherche

Notre étude s'est déroulée dans une PME (l'entreprise TETREL[3]) de 205 personnes, spécialisée dans le transport interurbain de voyageurs. C'est une entreprise familiale créée en 1946 et qui est aujourd'hui dirigée par la 2ème génération. La figure 1 présente l'organigramme de l'entreprise.

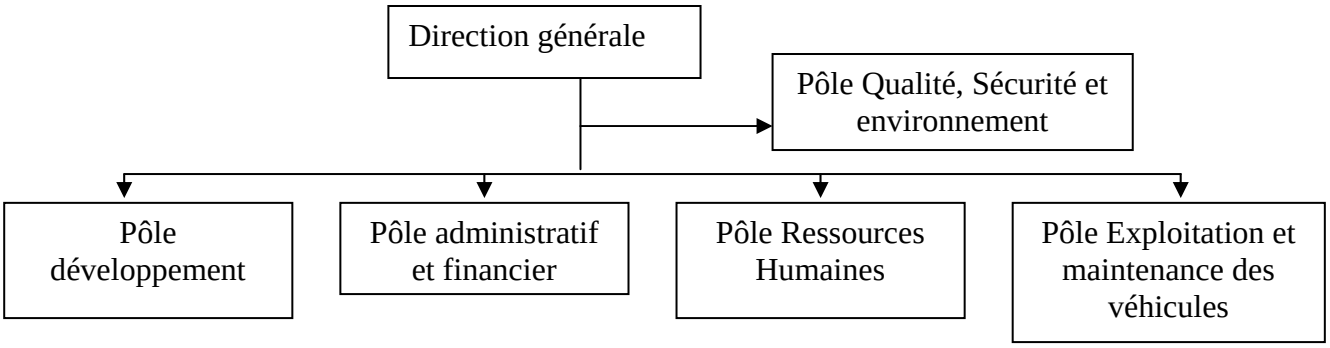


Figure 1. Organigramme simplifié de l'entreprise étudiée

Nous présentons ci-après les différents services. Le pôle Exploitation et maintenance des véhicules représente le cœur de métier de l'entreprise (environ 150 personnes). C'était le seul service repéré comme tel jusqu'au développement d'activités fonctionnelles plus apparentes et spécialisées et qui a donné lieu à la création de pôles d'activités. Le pôle RH composé de 7 personnes comprend la gestion des compétences, le recrutement, la formation, l'intégration, la gestion de la paie. Le pôle administratif et financier assure le contrôle de gestion et le suivi de facturation. Le pôle Développement assure une fonction de veille réglementaire et de réponse aux appels d'offres. Il a pris une importance stratégique du fait des évolutions législatives conférant aux collectivités locales l'autorité d'organiser le service de transport. En effet, depuis la LOTI (Loi d'Orientation des Transport Intérieurs) de 1982, la responsabilité des

[3] Nommée ainsi pour des raisons de confidentialité à ce stade de notre recherche.

transports publics relève essentiellement de la compétence des collectivités locales : communes, départements et régions[4]. Cela a eu une conséquence sur les modalités de « vente » laquelle passe désormais pour 70% de l'activité par des réponses aux appels d'offres. Il est composé de 2 personnes. Le pôle Qualité a également eu une influence considérable sur la formalisation de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 1996. Ce pôle intègre une activité de contrôle avec un contrôleur qui réalise régulièrement des audits de conformité auprès des conducteurs.

Le cœur de métier étant le transport, l'entreprise compte aujourd'hui 136 conducteurs. Ce sont ces derniers qui constituent avec leurs responsables hiérarchiques la population principalement étudiée dans cette recherche. Dans l'entreprise étudiée, la plupart des conducteurs sont dédiés à des services réguliers de ville à ville, aux services de transports scolaires voire aux transports de personnel. Cela représente 70% de l'activité. D'autres conducteurs sont qualifiés sur des déplacements occasionnels à but touristique, culturel, sportif, professionnel, commercial…. souvent limités à la journée. Enfin, un dernier groupe de conducteurs est affecté exclusivement au « Grand Tourisme » qui suppose des déplacements avec un groupe sur plusieurs jours, en France comme à l'étranger. Ils sont considérés comme l'élite du métier de conducteur. Ils sont au nombre de 9 et représentent 6% de l'effectif des conducteurs de l'entreprise. L'accès à ce groupe est contrôlé par un processus assez long et exigeant. Leur responsables ont pour principale mission la réalisation des services de conduite et donc de leur planning.

Le système d'appréciation a été initié fin 2006 et véritablement déployé auprès des responsables d'équipes entre 2007 et décembre 2008. Rapidement, des « remontées du terrain » vers la DRH font part d'un « processus lourd avec beaucoup de papier », « trop de ***feuilles à remplir*** », « ***surtout pour la population des conducteurs*** ». A la suite de ces commentaires, la DRH envisage rapidement la solution de « ***simplification et d'allègement*** » des supports d'appréciation. Elle accepte volontiers qu'une investigation de type recherche soit menée auprès des personnes concernées afin de mieux comprendre les difficultés rencontrées et préparer la modification des supports sur la base des résultats globaux issus du travail d'enquête. Tout au long de l'enquête et jusqu'encore récemment, la réflexion de la DRH est exclusivement centrée sur l'amélioration des instruments (guides et supports). La discussion sur les modalités de l'enquête a permis de se mettre d'accord sur une restitution globale des résultats de l'enquête non suivie de préconisations.

3.2. Méthode générale

Les observations présentées s'appuient sur 4 mois de présence régulière dans cette entreprise avec environ 20 jours de présence effective dans les locaux de l'entreprise. Des questionnements allers retours ont permis d'appréhender la qualité de « vraisemblance » (Dubet, 1994). Nous avons analysé le système à travers les différentes procédures : guide du collaborateur, documents associés tels les référentiels de compétences…ainsi que les documents utilisés (formulaires d'entretien et grilles d'évaluation). Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 50 membres de l'organisation dont 6 membres du comité de direction (le dirigeant, le responsable qualité, le responsable développement, le responsable du service commercial, le DRH, ainsi que le directeur d'exploitation). Nous avons ensuite rencontré 7 responsables d'équipe situés à différents niveaux de l'organisation (service

[4] Source : Rapport 2009 du CTUE, « Conducteur de transports urbains en Europe : réalités nationales et tendances communes **»,** http://www.ctue-project.org/fra/index.php?page=publications

commercial [1], service formation [1] et service exploitation [5]) et environ 37 collaborateurs n'ayant pas de rôle d'appréciateur (33 sont des conducteurs).

Dans notre étude, nous nous sommes particulièrement intéressée au service exploitation et en particulier au système d'appréciation mis en œuvre par les responsables des conducteurs. Le tableau A précise quelques éléments descriptifs de notre échantillon composé en majorité de conducteurs et de leurs responsables hiérarchiques. Pour la suite de nos analyses, nous serons en mesure de reconstituer les perceptions croisées de 30 dyades (manager et collaborateur).

Tableau A : Description de l'échantillon étudié

	Age moyen	Ancienneté moyenne	Hommes	Femmes	Totaux	Taille échantillon/ population générale
Conducteurs (N)	44 ans [mini 26 ans – maxi 59 ans]	7 ans [mini 1 an – maxi 28 ans]	22	11	33	24% (des conducteurs)
Responsables (N + 1)	39.8 [mini 29 ans – maxi 51 ans]	13.6 ans [mini 9 ans – maxi 21 ans]	1	4	5	83% (des responsables)

Lors des entretiens menés, notre grille d'entretien portait sur le système d'appréciation en général, les difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre, les perceptions des objectifs, la compréhension des finalités, la perception de l'efficacité du système, les perceptions des outils mis à disposition, attitude durant l'entretien (aisance…). Compte tenu du délai écoulé entre la conduite des entretiens d'appréciation et nos propres entretiens (environ 6 mois), nous avons, en seconde partie d'entretien, fourni aux personnes les formulaires utilisés afin de recueillir des impressions « réactualisées ».

4. Résultats

Les résultats sont, nous l'avons précisé, en cours d'analyse. Les résultats partiels que nous présentons dans cette partie précisent d'abord quelques éléments du contexte de l'entreprise, puis précisent les caractéristiques formelles du système d'appréciation, enfin développent les perceptions des acteurs de l'appréciation regroupées de façon thématique.

4.1. Le contexte

4.1.1. Réalités actuelles de l'entreprise

En 2005, l'entreprise obtient un important marché de transport de personnes qui l'amène à se développer de façon importante, à créer une activité gérée par un responsable d'activité spécifiquement dédié, à formaliser un processus de qualification des conducteurs « habilités » à effectuer ces services. L'entreprise est alors amenée à augmenter de façon importante ses effectifs et doit gérer une population de conducteurs présentant des profils personnels très divers, en termes de formation et de parcours professionnels. La pénurie de main d'œuvre dans ce secteur a conduit l'entreprise à recruter largement (en termes de profils) et à prendre en charge la formation de leurs futurs conducteurs. L'image dévalorisée du métier (du fait de ses contraintes d'horaires), le choix relativement tardif de cette orientation (subordonnée aux conditions notamment d'âge d'obtention du permis, 21 ans minimum) sont les facteurs mis en avant par l'entreprise pour expliquer les difficultés de recrutement et de fidélisation.

L'entreprise connaît un turn over important qui s'explique pour la moitié d'entre eux par une volonté de mieux concilier vie privée et vie professionnelle en se tournant vers des entreprises de transport plus importantes. Ces dernières apparaissent en effet en capacité de fournir aux conducteurs des plannings de travail environ 6 mois à l'avance. Cette anticipation permet aux conducteurs d'organiser une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle. Ce point est une revendication chronique des conducteurs de l'entreprise à laquelle elle a pour l'instant du mal à répondre.

4.1.2. Pratiques antérieures (de mobilité, de gestion de la formation) et transformations récentes

Lorsqu'il intègre l'entreprise, le conducteur débute généralement dans les services réguliers (transports scolaires notamment). Petit à petit, en fonction de ses aptitudes professionnelles, il peut évoluer vers les services occasionnels et le transport touristique. Certains ont évolué vers des fonctions sédentaires comme formateurs internes, organisateur de services. Toutefois, compte tenu de la taille de l'entreprise, ces possibilités sont limitées et n'étaient traitées jusqu'à présent qu'au cas par cas en particulier par le service formation interne. « ***L'évolution interne se faisait à partir de personnes qu'on détectait nous, à travers les formateurs, à travers l'exploitation. Des choses qui remontaient, des trucs qui se disaient à propos des gens. Où des gens qui eux-mêmes faisaient la demande en disant : « voilà, moi je souhaiterais faire un stage de formation en neige, tourisme, etc. parce qu'on en a toujours organisé, Soit en interne soit en externe. Donc, soit on désignait les gens en disant : « nous on pense que » soit on attendait que des gens en fassent la demande. Ça partait des formateurs qui soit avaient eu des demandes orales, Soit il y a eu des exploitants qui étaient venus leur demander : « Qu'est-ce que t'en penses de lui ? Voilà. ». Mais ça se rejoignait de toute façon, à un moment ou à un autre. Voilà, c'était comme ça, ce n'était pas formalisé. »*** **Dirigeant**.

Ces habitudes ont été « bousculées » par la structuration des différents pôles d'activité et notamment par l'organisation du pôle RH qui a « récupéré » la gestion de la formation et de la mobilité des conducteurs. Le service formation s'est donc officiellement dilué dans le pôle RH Les formateurs conservent néanmoins une autonomie (notamment spatiale avec des bureaux séparés) et des prérogatives en matière de gestion de la formation comme les fiches de demande de formation. Elles servent à l'élaboration du plan de formation. L'observation non participante sur le terrain a permis de voir se poursuivre des échanges informels entre l'exploitation et les formateurs, dans les couloirs, les bureaux…. Le tutorat a été mis en place par le service RH, créant ainsi de nouvelles opportunités d'évolution professionnelle pour les conducteurs. La démarche de GPEC marque la volonté de la DRH de formaliser et donner une cohérence de fonctionnement à l'ensemble du système.

4.1.3. Raisons et modalités d'introduction de l'outil

Les entretiens individuels initiés en 2006 sont présentés par la DRH comme censés permettre de maintenir et/ou créer le lien avec des collaborateurs plus ou moins récents dans l'entreprise et surtout plus nombreux. La mise en place des entretiens doit permettre un dialogue sur les souhaits des salariés et devrait contribuer à leur fidélisation. Tout au long, de notre observation, nous relevons des formulations qui varient, allant de l'invocation de l'obligation réglementaire de mettre en place des entretiens jusqu'à des propos mettant en avant l'évaluation de la performance ou bien plutôt centrés sur le développement personnel et la gestion des compétences. Ces passages d'un registre à l'autre nous semblent témoigner d'une maîtrise encore récente des concepts sous-jacents à la démarche d'appréciation.

Pour le dirigeant, la formation du système d'appréciation permet de soutenir une réflexion prospective des compétences attendues des conducteurs : « ***Moi, je pense qu'ils ont de vraies difficultés de compétences et dans 10 ans…. Je ne sais pas, il faudrait activement qu'on se repose bien les bonnes questions et se dire qu'il y a des qualités pour faire ce métier*** ».

Lors de la mise en place des entretiens, s'est posée la question de qui allait conduire plus d'une centaine d'entretiens. Le directeur d'exploitation, assez réticent concernant la démarche d'appréciation, a refusé devant l'ampleur de la tâche. Il a alors proposé de créer une hiérarchie intermédiaire en « échangeant » le grade d'agent de maîtrise contre la réalisation des entretiens individuels. Cette proposition a été faite aux responsables planning qui ont pour mission de planifier les circuits et d'attribuer les conducteurs. Ces personnes sont actuellement les responsables hiérarchiques des conducteurs. Pour ces responsables, dans la gestion quotidienne de leur activité, la qualité première d'un conducteur est sa disponibilité. En cas de problème sur une ligne, l'objectif est de pouvoir intervenir rapidement. Les personnes sont jugées par les responsables planning en fonction de ce critère qui est présenté comme un engagement personnel : ***« plusieurs fois, il nous a dépanné »*** **Manager**. Ils disposent de peu de critères pour évaluer un « bon conducteur ». L'activité de conducteur est une activité professionnelle difficilement observable et contrôlable puisque exercée en toute autonomie dans les lieux spatialement éloignés de l'entreprise.

La conception des différents documents (guides et support) a été pilotée par le service RH, à l'aide de consultants extérieurs puis validé par le dirigeant en collaboration avec la DRH. La qualité des instruments est aujourd'hui mise en cause. « ***Il est sorti grosso modo des formations qui ont été données par les consultants. Au fur et à mesure, nous, on a développé les questions qui paraissaient pertinentes. En effet, c'est vrai que ça s'est développé, développé, développé…, alors peut être qu'on a nous-mêmes voulu aller trop loin*** » **Dirigeant**.

4.1.4. Les objectifs de l'appréciation et place de l'outil dans le système.

L'objectif du système selon la direction des ressources humaines vise d'une part le développement des compétences, d'autre part le recueil des souhaits en matière d'évolution professionnelle dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il n'est pas connecté à la rémunération qui varie en fonction de l'activité (horaires, jours travaillés) et de l'ancienneté. A ce jour, seules les demandes en formation ont été exploitées et synthétisées dans un tableau excel au service RH. Elles apparaissent à ce jour redondantes avec les « anciennes » mais toujours utilisées fiches de demandes de formation gérées par les formateurs. Celles-ci donnent systémiquement lieu à une réponse positive ou négative argumentée par la formateur, ce qui fait dire aux conducteurs comme aux responsables que ce « ***système fonctionne bien*** ». Il bénéficie d'une antériorité de fonctionnement qui met à l'épreuve la capacité d'exploitation des données recueillies lors des entretiens individuels.

4.2. Les caractéristiques formelles de l'appréciation dans l'entreprise TETREL

La formalisation de l'appréciation date officiellement de 2008, date de leur référencement par le système de management de la qualité. Nous proposons dans le tableau B une description des différents documents dans laquelle nous reprenons les titres des différentes parties les composant avec quelques exemples ou illustrations. Nous précisons pour chaque document le nombre de pages. L'ensemble fait donc 23 pages dont 13 doivent être remplies lors de l'entretien.

Tableau B. Description des outils d'appréciation dans l'entreprise TETREL

Supports	Description
Charte de l'entretien annuel professionnel (4 pages)	▪ Objectifs de l'entretien ▪ Règles du jeu : 1 fois/an, individuel, obligatoire, confidentiel, suivi régulier… ▪ Procédure de mise en œuvre : septembre à janvier, logique de cascade à partir de la direction ▪ Différentes phases: préparation, réalisation, formalisation ▪ Rappel des différents outils mis à disposition
Guide pratique du collaborateur (6 pages)	▪ Reprend pour l'essentiel les éléments de la charte en proposant de détailler les différentes parties des supports de formalisation et en donnant des exemples de questions à se poser pour investiguer un thème. Exemples de questions : « Quels sont les objectifs que vous pouvez proposer ? », « quels sont vos souhaits et projets ? »
Le support de l'entretien (5 pages)	Ce document propose des parties thématiques à remplir de façon libre. ▪ Partie I : Emploi actuel (permet d'actualiser la fiche de poste) ▪ Partie II : Bilan et réalisations de l'année ▪ Partie III : objectifs de service et objectifs individuels pour la période à venir ▪ Partie IV : Besoins et objectifs de formation ou autres formes d'accompagnement (soutien, tutorat…) ▪ Partie V : partie pour les commentaires et signatures de N, N + 1 et N + 2.
La fiche de poste et de compétences (8 pages)	▪ Comprend quelques caractéristiques générales de positionnement du poste dans l'entreprise (dépendance hiérarchique, relations avec les autres services, formations requises…) ▪ Propose une grille d'évaluation qui présente a priori le niveau requis pour chaque compétence ▪ Sollicite l'avis différencié du collaborateur et du responsable ▪ Déclinaison en 4 niveaux : approche, connaît, maîtrise, expert

Les documents peuvent être répartis en 3 catégories. La première catégorie donne des informations sur le cadre de l'entretien, ses objectifs, la manière de s'y préparer (exemple de la charte de l'entretien ou bien guide du collaborateur). La seconde catégorie sert directement à formaliser l'appréciation (supports de l'entretien). Il existe enfin une troisième catégorie qui a un statut à la frontière, qui sert à la fois à décrire l'activité à évaluer et qui sert également de support à l'évaluation. Il s'agit de la fiche de poste et des compétences. C'est ce dernier ensemble qui donné lieu à le plus de remarques et de commentaires de la part des répondants.

4.3. Les perceptions des acteurs à l'égard de la formalisation du système d'appréciation

4.3.1. Des contenus que les managers ne sont pas toujours en mesure d'évaluer

Le support comporte un volet important de compétences à évaluer et à positionner sur une échelle « approche, connaît, maîtrise, expert». Il a été vécu comme contraignant, peu adapté à la situation. Malgré leur gêne vis-à-vis de ce support, la plupart des managers l'ont rempli, soucieux de bien faire et de répondre à la demande de la direction. Les managers comme les collaborateurs s'accordent sur le fait qu'ils ne reconnaissent aucune légitimité au manager

pour mener cette évaluation. ***« Il faut faire attention, si on veut remplir la grille correctement, il faut bien connaître la personne » (Collaborateur).*** Les grilles d'appréciation ne sont pas perçues comme ayant une valeur ajoutée, puisqu'elles sont auto-déclaratives pour le collaborateur et le manager ne dispose pas de réels moyens de contrôle. Les formalisations sur ces grilles de compétences sont donc très prudentes. « ***Moi, je n'ai noté que des choses avec lesquelles le conducteur était d'accord »*** **Manager**. On remarque donc peu de désaccords sur les documents. L'ensemble est assez peu discriminant et reflète un niveau de maîtrise des compétences correspondant aux attendus prédéfinis. En revanche, les managers n'ont globalement pas manqué d'aborder ce qui pouvait avoir une répercussion directe sur leur activité au quotidien (gestion des réclamations, attribution des services, réorganisation en fonction des absents). Quelques points « flagrants » ont fait l'objet de remarques formalisées, ils portent par exemple sur des critères de tenue, de respect des horaires c'est-à-dire des points sur lesquels les responsables ont une information directe. La partie libre à remplir concernant les projets et objectifs de formation a été abordée sans trop de difficultés. Certains répondants auraient apprécié une information sur les formations possibles.

4.3.2. Des référentiels dans lesquels les personnes ne se reconnaissent pas

La redondance de certaines questions, le souhait de davantage de personnalisation ont été évoqués. Il est intéressant de noter que les conducteurs ne se sont pas vraiment « reconnus[5] » dans les référentiels proposés. Ils estiment que les référentiels décrivent certes l'activité de conducteurs mais pas leur propre activité, leur « travail à eux ». L'activité décrite, pourtant perçue comme comportant trop d'items, leur paraît trop réductrice. ***«Quand j'ai vu ces critères, je me suis dit : « on nous prend pour qui ?... » »*** **Collaborateur.** Cela a donné lieu à de nombreux commentaires dans la case « observations » qui marquent une personnalisation provenant soit du manager soit du collaborateur.
Certains propos de managers rendent compte de leur difficulté à manier les documents proposés. Ils ne font pas vraiment de lien entre le référentiel et les objectifs qui pourraient être discutés dans la partie « Objectifs du service/objectifs personnels ».

4.3.3. Des difficultés de maîtrise des supports proposés malgré une formation.

Les propos recueillis soulignent la difficulté à différencier les différents outils de l'appréciation entre eux (définition de fonction, fiche de poste), les items ne sont pas toujours clairement compris. Ils font appel à des registres différents (basiques du travail comme « être à l'heure » et domaines comportementaux, par exemple, la gestion de conflits). D'autres répondants soulignent le non-sens, les contradictions de certains items « ***Ça ne veut rien dire***». Une formation aux entretiens a bien été organisée à destination des responsables, animée par un consultant extérieur. Le temps trop long écoulé entre la formation et les premiers entretiens d'une part ; et les contenus de la formation, d'autre part, essentiellement centrés sur des apports généraux sur le management d'équipe ont été considérés comme peu contributeurs à la réalisation des entretiens. Les grilles d'évaluation posent des difficultés de compréhension et d'emploi. ***« Sur ce critère d'évaluation par exemple, on n'explique tous les sous-entendus qu'on peut trouver derrière cet item, c'est utile mais ça suppose de trouver le bon mode d'emploi »*** **(Collaborateur).** Cela conduit à différentes interprétations et une utilisation disparate. Les documents d'appui aux évaluateurs comme aux évalués semblent bien faits mais sont peu utilisés dans la préparation des entretiens. Le volume des documents fait peur et les managers se concentrent sur les documents qu'ils auront à remplir

[5] Nous retiendrons 2 sens : celui de « donner de la valeur » et celui de« trouver de la ressemblance ».

lors du face à face avec le collaborateur et qui seront transmis aux services des ressources humaines.

4.3.4. «Cela ne fait pas partie de mon rôle »

Vis-à-vis de l'ensemble du système, certains responsables d'équipe estiment que la partie « développement personnel, objectifs personnels » ne fait pas partie de leur rôle. ***« Ce n'est pas notre métier de s'occuper de l'évolution des gens, c'est le travail des RH » (Manager).***

L'entretien est alors investi à des fins personnelles, « détournées » de leur objectif officiel pour, par exemple, recueillir de l'information sur une activité professionnelle difficilement observable. Cette opportunité n'est pas exprimée par le manager mais néanmoins remarqué par le collaborateur. **« *Moi, ça ne m'a rien apporté. A lui, oui ! Cela lui a permis de discuter des problèmes qu'il y avait sur le terrain, de réfléchir à des solutions* qu'il pourrait mettre en œuvre» (Collaborateur).**

Chez certains, cette position ne se manifeste parfois que vis-à-vis de certains collaborateurs avec lesquels la relation quotidienne de travail est tendue. Ces antécédents relationnels conduisent au refus de l'entretien de la part du responsable d'équipe. ***« Y'a certaines personnes, ce n'est pas la peine de leur faire passer un entretien : elles ne le méritent pas. C'est des gens avec lesquels on n'a pas envie de s'investir. Déjà, au quotidien, on n'y arrive pas…! Alors en entretien… » (Manager).***

4.3.5. Des initiatives managériales

Les propos rapportés mettent en évidence des initiatives[6] managériales visant à faciliter l'entretien. Ces initiatives sont construites dans le temps après un certain temps d'apprentissage, après avoir observé une inquiétude chez la plupart de leurs collaborateurs. Ainsi, certains responsables ont pris le temps de présenter les documents en amont, voire de simplifier les grilles d'évaluation proposées. ***«J'ai adapté en fonction des personnes. Au petit déjeuner, chez moi, juste avant l'entretien, je rayais* [sur le formulaire] *en me disant «là, il ne va rien y comprendre » »* (Manager). *« Au début, je mettais les documents dans le casier. Maintenant, je leur remets en mains propres en leur expliquant. »* (Manager).**

Ne pas se laisser mener par des contraintes formelles des systèmes conduit certains responsables à organiser une formalisation « extra-document » pour rendre compte des échanges et des accords pris lors de l'entretien. Cela prend la forme d'une feuille volante comportant 2 colonnes, la première concerne le sujet de la discussion, la seconde, des commentaires et/ou décisions et plans d'action. Cette feuille est raccrochée aux documents officiels. Ces documents ont été acceptés par le service RH mais les informations qui y sont contenues ne sont pas exploitées. Cette « contre-conception[7]» est considérée comme complémentaire à la conception « officielle » et correspond à une traduction locale, une intériorisation des objectifs. ***« J'ai vu qu'il manquait* [dans les formulaires] *une partie un peu plus large pour noter des souhaits ou des choses à propos de l'entreprise. (…) J'ai donc créé un formulaire à côté en notant le constat et l'action associée ; ensuite j'ai fait passer l'information aux personnes concernées par le sujet dans l'entreprise.»* (Manager).**

[6] Nous voulons dire qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une préconisation formelle dans les procédures.

[7] « Contre- », qui exprime soit l'opposition, soit la proximité. *Le Petit Robert*. Dans ce cas, c'est le second sens que nous retenons.

5. Discussion

5.1. Une formalisation qui soutient une recherche de conformité de l'organisation pour s'adapter aux nouvelles contraintes du marché

La mise en place d'entretiens individuels formalisés, pilier d'une gestion intégrée des ressources humaines fait partie des standards organisationnels. Les apports de la théorie institutionnelle et en particulier des travaux de Powell et DiMaggio (1991) éclairent utilement les mécanismes de diffusion des pratiques de gestion. Ils décrivent trois types de pression exercées sur l'organisation : les pressions coercitives (lois et règlements), les pressions normatives (pressions culturelles), les pressions mimétiques (la tendance d'une organisation à faire comme les autres). Livian (2008) note que la soumission à ces pressions répond souvent à une préoccupation de légitimation sociale d'une entreprise. Il ajoute que ces pressions sont particulièrement fortes dans des organisations réglementées.
L'entreprise TETREL se trouve depuis quelques années soumises à de nombreuses modifications de son environnement. Evolutions technologiques, pression des normes environnementales, maîtrise des coûts font partie des transformations auxquelles le secteur du transport est aujourd'hui confronté (Cabé, Robert-Tanguy, 2008). On pourrait également ajouter l'inflation des règles de sécurité ainsi qu'une baisse tendancielle des tarifs faisant de l'accroissement de la productivité un thème majeur de l'organisation du travail des conducteurs. Dans ce contexte, l'entreprise est « tenue » par les exigences de ses clients de garantir sa maîtrise de ces aspects en affichant un système de management de la qualité adapté dans lequel les processus de maîtrise des compétences des personnels figurent de manière appropriée. Dans le cas du transport, il s'agit de clients institutionnels (collectivités territoriales) marqués par des enjeux politiques et pour lesquels la « norme d'exemplarité » compte. Un premier enjeu est de nature politique et vise à assurer la légitimité de l'entreprise auprès de groupes externes (parties prenantes que sont surtout les clients institutionnels) et auprès d'entreprises comparables (autres membres du réseau auquel appartient l'entreprise). Le second enjeu semble davantage lié aux effets de la prise d'autonomie de la fonction RH et à sa professionnalisation. La recherche de légitimité sociale conduit à l'adoption de pratiques considérées comme bonnes par le milieu de référence (constitué des pairs et des différentes parties prenantes d'une organisation). Au delà des arguments liés au développement de l'entreprise, de ses effectifs, il nous semble que ce processus de légitimation sociale explique en partie les raisons de l'introduction d'un système d'appréciation formalisé dans l'entreprise étudiée.

5.2. Des instruments qui ont rempli certaines fonctions.

5.2.1. Une fonction de facilitation, guidant l'action des intervenants

Les différents supports mis à la disposition des managers et de leurs collaborateurs ont été globalement utilisés. Ils ont été perçus comme une aide indispensable dans l'accomplissement de l'activité d'appréciation. Les supports d'entretien ont permis de diriger l'action commune, ont « forcé » une discussion autour de l'écrit par rapport auquel il s'agissait bien de se positionner, de décider. Ces supports apparaissent là bien comme des outils d'aide à la décision, des « *aides à la gestion opérationnelle*» placées sous le registre de l'action (Gilbert, 1998, p. 40). Ces développements rejoignent la définition que fait Gomez (1994) de la convention décrite : « *comme une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes.* » (p. 119).

Le cadre formel présente également la particularité de restreindre les possibilités. C'est la fonction de simplification du réel (Berry, 1983) qui oriente le comportement des acteurs tout en le limitant. Dubrion évoque « l'ambivalence » des dispositifs de gestion qui

« contiennent » l'autorité en opérant « dans le sens de l'autorité en incitant les salariés à agir comme l'ordonne l'employeur. Mais en même temps, ils conduisent l'employeur à ne pas (trop) abuser de son autorité » (2005, pp. 1121-1122).

Cette fonction est parfois limitée par le manque de clarté quant à la nature des documents, leur sens et leur destination. Gilbert (1988) propose une « classification fondée sur la contribution de l'instrument aux actes de gestion » (p.38) et distingue 3 catégories : « les modèles prescripteurs, les instruments d'analyse et les aides à la gestion opérationnelle » (p. 39). Dans le contexte étudié, les aides à la gestion opérationnelle ont été directement utilisées. Les instruments d'analyse du contexte (charte, guide du collaborateur) ont rarement été utilisés. Enfin, les modèles prescripteurs sont non formalisés. Ce « vide théorique » rend difficile la compréhension générale du sens de la démarche. C'est peut être ce qui peut expliquer, y compris, pour la DRH, les hésitations que nous avons relevées dans l'explication des finalités associées à la mise en place de ce système dans l'entreprise et la nature des attendus exacts quant à son introduction.

5.2.2. Une fonction identitaire

Les conducteurs ont globalement été gênés par l'uniformité, la standardisation et la pauvreté des descriptions de fonction à partir desquelles ils étaient évalués. L'uniformité concernait le fait qu'une même grille soit utilisée pour tous les conducteurs. La standardisation des supports a conduit à ce que des compétences spécifiques de certaines activités et dédiées à certaines catégories de conducteurs (par exemple, l'activité Grand Tourisme) apparaissent dans les feuillets. Enfin, les descriptions de fonction ne rendaient pas suffisamment compte de la valeur de leur métier et de leurs savoir-faire spécifiques. Cette sensibilité semble manifester la recherche d'une reconnaissance d'une identité à la fois collective (descriptions enrichies du métier) et individuelle (« mon travail à moi, différent des autres »). Il s'agit de documents dotés d'une « valeur personnelle » pour reprendre le terme proposé par Trépo lorsqu'il évoque certaines modalités d'utilisation de l'appréciation où « l'entretien est là pour réaffirmer la reconnaissance mutuelle » (Trépo, 2002, p. 556). Les réactions des répondants vis-à-vis des supports formels soulignent la place faite aux instruments comme vecteurs d'identité et semblent suggérer une recherche de personnalisation. Pour Dumond, la personnalisation « se traduit par l'intention de marquer l'activité de travail par une touche personnelle, un tour de main qui est propre, une signature, bref une inscription de soi dans le produit effectué ou le service assuré » (2005, p.7). Cela fait apparaître une tension entre « l'impersonnalité et la personnalisation de l'action » (p. 1), la première répondant au registre de l'objectivité tandis que la seconde à celui de la subjectivité. Dans le système étudié, cette « inscription de soi » a été possible dans les champs laissés libres. Il apparaît donc nécessaire de créer des supports sur lesquels les acteurs peuvent agir, déposer leur « marque » pour répondre à cette fonction identitaire. Cet apprivoisement d'un l'outil qui avait généré des appréhensions chez les acteurs a finalement permis de faire remonter un certain nombre de besoins en formation et de faire connaître, au moins au responsable, d'éventuels souhaits d'évolution de certains de leurs collaborateurs. Cela n'a cependant pas eu d'échos importants dans l'organisation. Cette efficacité a été masquée en partie par la difficulté du service RH à mettre au point un système d'exploitation des données qui apparaisse comme meilleur par rapport à l'ancien système.

Pour les managers, la formalisation de l'appréciation a fonctionné comme un système d'information sur ce qui était attendu d'eux et un support de construction de leur nouveau rôle organisationnel. Le concept de rôle organisationnel définit les activités et les comportements relationnels dans un contexte organisationnel. Le rôle correspond à

l'ensemble des attendus et des normes qui s'appliquent à l'exercice d'une fonction ou d'une activité (Banton, 1965 ; Katz et Khan, 1966). L'aspect inédit du dispositif d'entretien en face en face, tout à fait nouveau dans l'entreprise, lui a conféré une certaine solennité doublée d'un fort enjeu de crédibilité des responsables dans la relation hiérarchique nouvellement établie. Ces différentes fonctions témoignent de la « dynamique d'appropriation des outils de gestion » évoquée Grimand (2007). Il s'agit d'une dynamique complexe. Dans la prochaine partie, nous proposons de situer les comportements différenciés des managers vis-à-vis de l'appréciation.

5.3. Proposition d'une grille d'analyse des usages différenciés vis-à-vis de la formalisation de l'appréciation.

Les procédures accompagnant la mise en œuvre de l'appréciation présentent un certain nombre de difficultés, qui conduisent à des formes d'usages différenciés. A partir de nos résultats, nous proposons une grille d'analyse (figure n°2) permettant de synthétiser quatre formes d'investissement du manager vis-à-vis de l'appréciation. Nous décrivons ci-après ces formes :

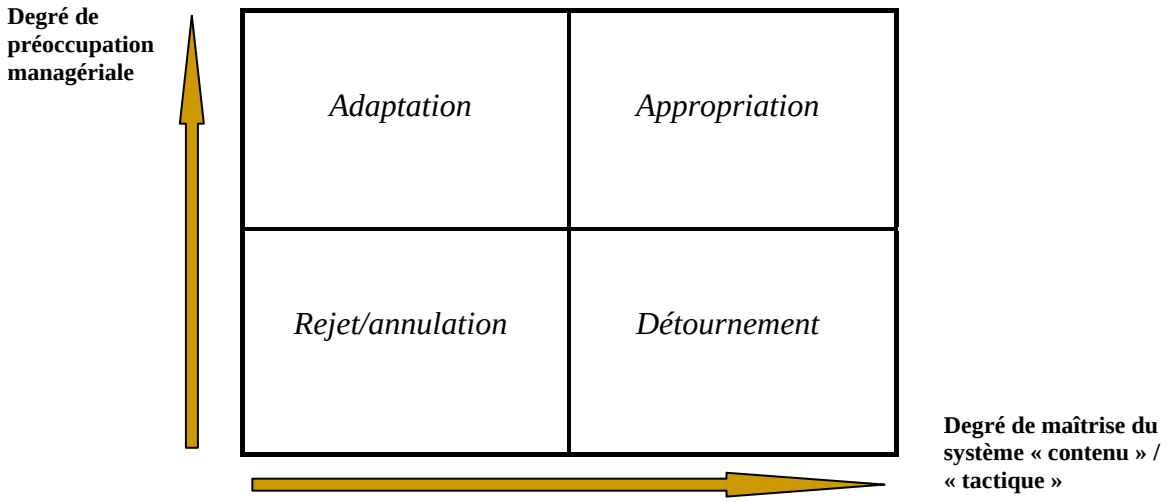
- Rejet/annulation : cela se manifeste par une conduite d'évitement à l'égard du système, le système est perçu comme inutile voire source de difficultés supplémentaires,
- Détournement : « je reconnais assez peu d'efficacité au système dans l'atteinte de ses objectifs, donc j'associe de nouveaux objectifs qui présent un intérêt personnel » (ex : recueil d'informations difficilement accessibles),
- Adaptation : « j'adapte à la situation » (ex : modification des documents/personne),
- Appropriation : « cela fait partie de mon rôle donc je suis capable d'aller plus loin que le prescrit pour atteindre les objectifs» (intériorisation des objectifs du système, considérés comme importants).

Ces formes nous semblent être mises en place de manière dynamique, selon les circonstances, les individus en présence. Nous proposons de considérer qu'elles dépendent de deux dimensions, correspondant à des caractéristiques individuelles : le degré de « préoccupation managériale » et le degré de « maîtrise » du système d'appréciation.

Nous proposons le terme de **préoccupation managériale** pour décrire l'attention particulière du manager vis-à-vis de ses collaborateurs dans l'appréciation. Nous qualifions de préoccupation managériale[8], tout d'abord la disposition du manager caractérisée par une attention particulière à ses collaborateurs. Elle se manifeste par la volonté de les sécuriser et de répondre à leurs besoins. Nous complétons cette définition en ajoutant la notion de « sentiment de responsabilité » vis-à-vis de ses collaborateurs. Concernant le degré de maîtrise du système, nous distinguons deux dimensions, d'une part, la capacité cognitive d'analyse et de compréhension ; d'autre part, la capacité à « utiliser » le système à des fins propres, choisies par l'acteur. Nous pouvons la qualifier de « capacité tactique ».

[8] Dans cette proposition, nous nous sommes appuyée sur une analogie que nous établissons avec le concept de « préoccupation maternelle primaire » proposé par Winnicott (1956) et qu'il utilise pour décrire la sensibilité particulière de la mère à son enfant.

Figure n°2 : 4 formes d'investissement de l'appréciation



La conduite des entretiens par les responsables mobilisent des compétences spécifiques et un rôle nouveau pour certains managers au sein de l'entreprise étudiée. Cela semble particulièrement amplifié dans le cas de cette PME où la structuration de la gestion des ressources humaines est plutôt récente. Les entretiens représentent une activité « extra-ordinaire ». Nos résultats suggèrent l'existence de compétences spécifiques associées à la conduite de l'appréciation (maîtrise des procédures, des instruments mais également maîtrise de l'interaction relationnelles) qui restent encore méconnues et/ou insuffisamment explicitées. Elles font parfois l'objet d'un apprentissage progressif, associé à l'expérience du manager dans la conduite des entretiens. On peut citer quelques compétences : prise de recul, écoute, vigilance dans la relation, résolution de problèmes par rapport aux situations évoquées. L'ensemble suppose une certaine disponibilité objective (temps de préparation) mais également subjective (perception de l'intérêt). Ce point concerne le responsable comme le collaborateur. Nous avons également mis en avant l'attention spécifique du manager à l'égard de ses collaborateurs. La: « préoccupation managériale » est soutenue par des compétences de type « empathie »… Ainsi certains managers, par leur comportement, se montrent capables de « rattraper » des situations dans lesquelles se joue la qualité de la relation avec leurs collaborateurs. Nous avons mis vu que cette capacité d'ajustement était « naturellement » mise en œuvre dès lors que le manager semblait animé d'une certaine « préoccupation » vis-à-vis de ses collaborateurs. Cette attitude semble toutefois sensible à la qualité de la relation et semble se dérober dès lors que les relations sont plus conflictuelles.

6. Conclusion

Dans cette étude exploratoire, nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure la formalisation pouvait faciliter la gestion de la mobilité à travers notamment l'élaboration de plans de formation destinés à développer les compétences attendues. L'analyse de ces premiers résultats suggère une lecture ambivalente de la formalisation quant à sa contribution à la gestion des carrières dans le cas étudié. Nous avons pu toutefois relever 3 effets ou fonctions structurantes de la formalisation qu'il nous paraît intéressant de prendre en compte dans le jugement d'efficacité : d'abord la capacité d'action conférée aux acteurs concernés, ensuite, la stimulation ou le soutien à la construction identitaire (apprentissage d'un nouveau rôle organisationnel), enfin sa capacité de reconnaissance à la fois collective et individuelle

du métier concerné. Quelles sont les conditions dans lesquelles ces potentialités structurantes sont-elles le plus à même de se révéler et de jouer pleinement leurs effets ? Nos résultats sont encore partiellement exploités. Une analyse plus fine du contexte doit être poursuivie. La méthode utilisée a toutefois permis d'aller plus loin que le discours adressé à la DRH pour rendre compte d'une réalité plus complexe.

Références bibliographiques

Banton, M. (1965). *Roles : an introduction to the study of social relations*. New York: basic books.

Berry, M., (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur *l'évolution des systèmes humains*. Paris, CRG, Ecole polytechnique.

Cabé, M.-H., Robert-Tanguy, P.,(2008). L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires, *Sociologies Pratiques* 2008/1, N° 16, p. 39-54.

Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F., (2007). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris : Editions Dunod, 3ème édition.

Defelix, C. (2001). Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Eska.

DeVries, David L., Morrison, Ann M., Shullman, Sandra L., Gerlach, Michael L. (1981). Performance appraisal on the line. US : Wiley-Interscience publication.

Dubet, F., (1994). Sociologie de l'expérience, Paris: Éditions du Seuil, 272 pages.

Dubrion, B., (2005b). Les relations entre autorité intra-firme et dispositifs de gestion des salariés. Une interprétation critique des analyses économiques contractualistes appliquées à la GRH., *Revue économique, Vol. 56., N° 5, septembre.*

Dumond, J. P., (2005). Les contradictions entre l'économique et le social à la lumière du don. *Congrès de l'AGRH*, Paris Dauphine.

Dumond, J-P., (2006). L'appréciation des personnels. Évaluer n'est pas expliciter. *Revue française de gestion*, n° 162.

Galambaud, B., (1983). Des hommes à gérer. Entreprise Moderne d'éditions.

Gilbert, P., (2006). La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines, Actes du séminaire – Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. Direction générale de l'Enseignement scolaire, juillet.

Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?* Paris : éditions Economica.

Gilbert, P., Thionville, R., (1990). *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*. Paris : Editions ESF, Collection : Les Hommes et l'entreprise

Gomez, P. Y., (1994), *Qualité et Théorie des conventions*, Editions Economica.

Grimand, A. (2007), Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences. *Congrès de l'AGRH*, Fribourg.

Guerrero, S., (2004). *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris : Editions Dunod.

Katz R., Khan, R. L., (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley & son.

Livian, Y.-F., (2008). *Organisation. Théories et pratiques*, 4ème édition, Paris, Editions Dunod

Longenecker, Clinton O. et Gioia, Dennis A. (2000). Confronting the "politics" in Performance Appraisal. *Business Forum, 25* (3, 4), p. 17-23.

Maugeri, S. (2007). Travail, dispositif de gestion et domination, *XIèms journées internationales de sociologie du travail.*

Mohrman A. M., Lawler E. E., « Integrating appraisal with other human resource systems», Mohrman A. M., Resnick-West, S. M., Lawler E. E. (dir.), *Designing performance appraisal systems : aligning Appraisals and organizational realities*, US: The Jossey-Bass Management Series, 1989, p. 204-211.
Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991). The *new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
Savall, H., Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Editions Economica, 4ème édition.
Schraeder, M., Becton, J. B. et Portis, R., (2007), A critical examination of performance appraisals. An organization's friend or foe ? *The journal for quality and participation*, Spring 2007, p. 20-25.
Teboul, J., (1986). *L'entretien d'évaluation*. Paris : Editions Dunod.
Trépo, G., Estellat, N. et Oiry, E. (2002). *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis.* Paris : Editions d'Organisation.
Trépo, G., (2002). Le stratégique et le relationnel en GRH : une illustration à partir de l'évaluation des salariés. *Congrès de l'AGRH*, Nantes.
Winnicott, D.W.(1956). La préoccupation maternelle primaire. in: *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Paris, Payot, pp.168 à 174.